

Den fulländade företagsledaren

Av Christer Danielsson*)

1. Introduktion

I mitten på 1600-talet skrev Izaak Walton sin berömda bok, Den fulländade fiskaren, där han med minutiös omsorg beskrev alla de åtgärder som krävdes för att metandet efter fisk verkligen skulle krönas med framgång. Boken är tjock, 265 sidor, och antalet kapitel många. Men grundtanken i hela verket är klar, fulländningen nås inte förrän alla aspekter beaktats och alla faktorer bringats under kontroll.

*) Tekn. dr. Svenska Handelshögskolan i Helsingfors. Artiklen modtaget mars 1978.

På samma sätt börjar inom företagsledandets konst mer och mer den grundtanken vinna insteg att det inte är enstaka geniala produktidéer, riklig tillgång på kapital eller omfattande naturrikedomar, som är orsaken till ekonomisk tillväxt. Den amerikanske nationalekonomen Donald F Gordon formulerar i stället den kanske enkla men ändå grundläggande tanken att hemligheten ligger i förmågan att skapa ett stort antal små framsteg över en vid front. För oss, som lever i en marknadsstyrd ekonomi synes det dessutom vara nödvändigt att tillägga att för det enskilda företaget alla dessa små överlägsenhetsfaktorer tillsammans måste bilda en svårimiterad helhet, en affärsidé, om företaget skall överleva och utvecklas.

Tankegångar av denna art har medfört grundläggande förändringar när det gäller principerna för det företagsekonomiska tänkandet i allmänhet och ett av dess specialområden, företagsadministrationen, i synnerhet. Avsikten med dessa rader är att i korthet redogöra för dessa nyare strömningar och deras betydelse för utformningen av effektivare ledningssystem och bättre former för ledarutbildning.

2. Två ledarfunktioner – två ledartyper

Det brukar ta några år innan den unge diplomingenjören eller högskoleekonomen börjar intressera sig för någonting mer än utvecklingen av nya produkter, effektiv produktionsstyrning, avancerad marknadsföring eller intrikata metoder för resultatredovisning och företagsfinansiering. Ofta är det t.o.m. så att intresset för *ett* av dessa specialfack snarare ökar med åren och individen med tiden finner den största tillfredsställelsen i livet att mer och mer fördjupa sitt vetande inom ett avgränsat funktionsområde, produktion, marknad, redovisning.

Men i andra fall finns redan från början eller utvecklas successivt ett mer allmänt intresse, där det snarare är helheten och sammanhangen

mellan delarna som kommer i förgrunden än det avgränsade specialområdet.

Om man delar de individer, som från universitet och högskolor eller på egen hand söker sig till industrin och affärslivet, i dessa två kategorier, vilken passar då bäst när det ständiga problemet uppstår att man måste välja ut sådana som passar till ledare? Kan man t.ex. på förhand veta, vem som skall kosta på den ofta inte alltför billiga chefsutbildningen?

Svaret tycks vara enkelt: Båda behövs. Så som kommer att visas mer utförligt i det följande behövs två typer av ledare. Av den ena krävs djupa, professionellt överlägsna kunskaper inom ett avgränsat funktionsområde. I det andra fallet krävs av ledaren att han besitter förmågan att överblicka stora och komplicerade sammanhang.

Genom att närmare beskriva dessa två olika ledarfunktioner borde även det andra syftet med denna artikel kunna uppnås, nämligen att ge någon ledning till dem som söker sig till eller skall utvälja deltagare i företagsledarkurser av den typ som t.ex. anordnas här i Danmark. Men det är kanske också en truism att säga att en sådan kurs i sig själv kan utgöra ett prov på hur utvecklingsbar individen är eller verka väckande på en slumrande begåvning.

3. Ledarskap och föränderlighet

Det är en ganska enkel – men inte alltid observerad – sanning att även om ett företag i ett givet ögonblick lyckas konstruera och fullkomna en idealisk organisatorisk struktur så brukar det i allmänhet inte dröja särskilt länge förrän den inte mer fungerar. Ett typiskt exempel är det svenska företaget Facit, som tillverkade överlägsna kontorsmaskiner och med stor möda hade byggt upp en synnerligen effektivt fungerande, global försäljningsorganisation. Resultatet är bekant.

Felen, som begicks, är så här i efterhand både triviala och uppenbara. Maskinerna, av mekanisk typ, var visserligen världsbäst men ingen ville köpa dem, eftersom elektroniska räknare var både billigare, snabbare och framförallt »modernare«. Det här enkla och välkända praktikfallet kan jämföras med LM Ericsson, telefonbolaget, som använde hela sextiotalet på att utveckla en elektronisk efterföljare till sitt berömda elektromekaniska koordinatväljarsystem för telefonväxlar.

Det som skiljer Facit från LM Ericsson är just att det i senare fallet en ledarfunktion kunnat identifieras, som haft förmågen att överblicka helheten, observera och tolka förändringar i omgivningen och initiera och stödja sådana strukturella förändringar som den nya situationen krävde. Medan Facit envist höll fast vid tron att en välutbyggd försäljningsapparat var den enda saliggörande lösningen på alla problem insåg LM Ericssons styrelse att 1960-talets försäljningsframgångar under 1970-talet skulle komma att följas av en skärpt konkurrens med nya och tekniskt mer avancerade produkter som främsta vapen.

Det krävdes säkert inte något teckentydande i skyn för att nå fram till dessa slutsatser. Efter andra världskriget slut hade LME sitt nya och överlägsna elektro-mekaniska system klart medan konkurrenterna under kriget hade haft annat att göra. Men det krävdes bara 10 år för de senare att ta fatt försprånget. Att elektroniken skulle ge lösningen på problemet låg kanske inte fullt så nära till hands att gissa på, och motståndet från traditionalisterna inom LME var starkt. Ett tecken på detta är hur man med nästan naiv öppenhet offentligt redovisat sin felbedömning inte av *vad* som skulle komma att hända men *hur snabbt* förändringen skulle komma att ske. Men till skillnad från Facit fanns det nya systemet färdigt när det behövdes, och de beslut som då behövde fattas var sålunda mer av taktisk än strategisk karaktär.

Med de här två enkla exemplen har jag velat visa hur viktigt det är för ett företag att ha tillgång till en funktion som i varje ögonblick kan överblicka totalsituationen och identifiera vilken av de huvudprocesser som ständigt pågår, som är den *kritiska*. I Facits fall var huvudproblemet att förnya sortimentet, vilket den helt marknadsorienterade koncernledningen saknade förmåga att inse. I fallet LME däremot lyckades man – som sagt inte utan viss svårighet – få skutan att svänga i tid.

4. Ledarskap och effektivitetsutveckling

Hur framsynt och kraftfull en styrelse – eller en koncernledningsgrupp, uppgifterna är i många avseenden likartade – än är så kan man inte begära att den skall konstruera elektroniska apparater eller, om marknadsföringen utgör det kritiska avsnittet, åstadkomma en effektivare försäljningsorganisation. Det finns f.ö. andra sådana områden som kan vara avgörande för företagets fortsatta bestånd och utveckling. Ett är vad som kallas hög »inre effektivitet«, låg förbrukning av insatta resurser, mänskliga och materiella i förhållande till resultatet. Är emellertid den »kritiska processen« identifierad – en som sagt ofta långvarig och mödosam inlärningsprocess – är nästa problem att skapa ett sådant ledningssystem på operativ nivå, som har förmågen att angripa just detta avsnitt och snabbt höja effektiviteten inom det akuta området. Ett exempel är hur livslängden för de fyra hittillsvarande växelsystemen inom telefontekniken successivt avtagit. Det manuella systemet mötte ingen konkurrens från de automatiska förrän efter 45 år, medan det mekaniska automatsystemet fick vänta i 27 år och det elektromekaniska bara i 20 år innan en efterföljande systemgeneration introducerades på marknaden. Samtidigt har insatserna i manår för utveckling av vart och ett av de succesivt uppfunna systemen ökat med flera tiopotenser. Det är då ganska uppenbart att inte bara förändringen som sådan är avgörande utan även den ökade förändringstakten, som nödvändiggör en successiv höjning av utvecklingsprocessens effektivitet. Hur lång tid har man på sig till satellitåldern där varje abonnent har en egen teleantenn på taket för telefoni, bild, ljud, data och larm? Då behövs inga växelstationer alls.

Det är här som insatserna krävs av den funktionsorienterade ledarbegravningen. Vad som erfordras är en individ – eller idag kanske riktigare en grupp – som inom det kritiska processområdet kan förena starkt professionellt kunnande med förmåga att angripa ledarproblemen.

Det finns många exempel i praktiken på sådana ledningssystem. Mölnlycke i Sverige leddes under många år av en starkt kreativ och utvecklingsorienterad chef, som genom en kombination av stimulans och kravställande lyckades få hela företaget att utvecklas från en traditionell textilindustri till det moderna hygienföretag som det är i dag.

Men när produktutveckling inte längre utgjorde en »kritisk process«, övergick ledningen till en person av helt annan läggning med framförallt marknadssidan som främsta intresse. På samma sätt kan inom LM Ericsson urskiljas ett mönster av »fyra telefondirektörer« som successivt lyckats att på en bred front utveckla effektiviteten, var och en inom sitt speciella kompetensområde.

Ett sätt att *medvetet* bygga upp ett sådant effektivitetsutvecklingssystem – i några av de studerade fallen tycks det lyckade resultatet bero på en slump – är alltså att till verkställande direktör för företaget eller företagsenheten utse en professionellt högt kvalificerad specialist. Den gamla regeln gäller inte längre att en god försäljningschef aldrig kan bli en god företagsledare. Men i stället har det tillkommit en annan väsentlig begränsning: han är en god VD bara så länge marknadsföringen är den kritiska processen.

Vill man litet spekulera över mekanismerna för en sådan utvecklingsprocess kan det räcka med att peka på en kombination av två samverkande styrkefaktorer: verkställande direktörens makt i förening med föredöme och stimulans till ett tidigare kanske försummat funktionsområde. När det tekniskt väl utvecklade Atlas Copco på 40-talet fick en »köpman« och f.d. varuhuschef som verkställande direktör, hette det att »kammen på försäljarna växte«.

Men även andra mönster kan identifieras. I ett fall observerades hur en klok försäljningschef lyckades påverka sin tekniskt starkt inriktade VD, så att när de nya produkterna såg dagens ljus, den förre fick fria händer att hantera dem på marknaden, en sorts »management by friendship«. Även yttre påverkan, t.ex. genom skärpt konkurrenstryck, kan leda till strukturella förändringar, »management by threat«.

5. Organisationsförändring och organisationsutveckling

Hela detta sätt att se på företagsledarproblematiken bygger på ett av filosofer och tänkare sedan länge observerat fenomen – skillnaden mellan utvecklingen av redan befintliga strukturer och skapanden av

nya. De krafter som krävs för att åstadkomma dessa olika effekter kräver i sin tur olika typer av förändringssystem och skilda personlighetstyper och annorlunda insikter hos de ledande aktörerna. Man skulle kunna tala om *organisationsförändrande* och *organisationsutvecklande* funktioner, eller, som jag valt att kalla dem OC- och OD-systemen efter de engelska uttrycken Organizational Change och Organizational Development.

6. Horisontell, vertikal och sektoriell organisatorisk differentiering

Det är nu åtskilliga år sedan de amerikanska organisationsforskarna P. R. Lawrence och J. W. Lorsch introducerade begreppet »differentierad organisationsstruktur«. Förenklat innebär detta att en företagsenhets olika funktionella delar måste struktureras olika för att nå överensstämmelse med respektive miljöer. Graden av differentiering bestäms av skillnader i miljön mellan de olika avsnitten, bl a i dess turbulens. Betecknas denna form av differentiering som »horisontell«, kan det vara berättigat att kalla uppdelningen av styrmekanismerna i en OD- och en OC-funktion för »vertikal«. Den horisontella differentieringen löser komplexitetens problem medan den vertikala krävs för att möta föränderlighetens.

För att ytterligare komplettera bilden bör det till sist framhållas att inom OC-funktionen för koncerner och konglomerat ytterligare en form av differentiering måste observeras, nämligen i kravställandet mellan de olika sektorerna. En företagsenhet kan befinna sig i ett moget skede, där investeringarna skall hållas nära och hög avkastning krävs på det arbetande kapitalet. I ett annat fall krävs stora investeringar för att enheten skall kunna behålla och öka sin andel av en starkt växande marknad medan i ett tredje höjning av den inre effektiviteten är nödvändig. Sådana skillnader i kritisk process ger ytterligare en dimension för OC-funktionen att beakta när det gäller att utforma OD-

systemen för koncernens eller konglomeratets olika delar. Det svenska företaget ASEAs ständiga problem med lönsamheten tycks kunna härledas till att behovet av en dylik differentiering icke observerats. Man har behållit 1905 års organisation i 1978 års situation.

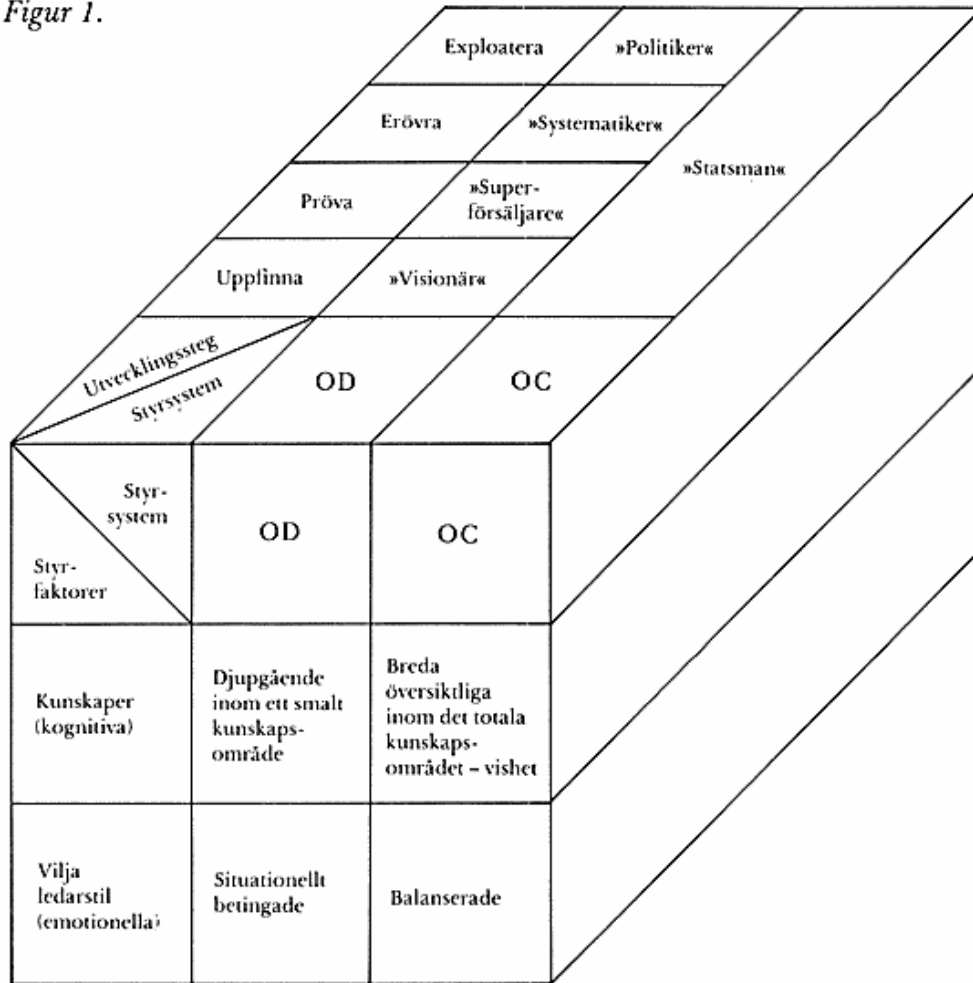
7. OD- och OC-funktionerna – en jämförelse

En jämförelse mellan OD- och OC-systemen kan följa två linjer. Man kan dels ställa de faktorer mot varandra som styr de båda systemen, i första hand då kraven på professionell kunskap resp. viljeegenskaper, ledarstil och andra emotionalia. Men eftersom företagsutveckling samtidigt är en stegvis process, kan man också jämföra systemens karaktär under en utvecklingscykel, från den första spirande idén till den mogna och kanske avvecklingsfärdiga produkten. Fig. 1 illustrerar en sådan jämförelse.

Det är då uppenbart att när det gäller individer, som skall fungera på OD-nivån, personliga egenskaper är i hög grad betingade av den kritiska processen – i detta fall överensstämmande med stegen i livscykeln. Egenskapsmässigt måste denne ledare i begynnelseskedet vara visionär, inspiratör, närmast en besjälad tekniker. Successivt som utvecklingen går vidare måste han eller hon sedan ersättas med successivt allt mera kvantitativt och systeminriktade individer som i ett slutskede kanske lämnar över till någon som har förmågan att avveckla på effektivast möjliga sätt.

Den här angivna sekvensen i den stegvisa utvecklingen av ett företag är givetvis starkt förenklad och de »kritiska processerna« avlöser varandra sällan i denna logiska följd. Systemet står också i motsatsställning till det i vårt samhälle alltmer ökande kravet på trygghet och kontinuitet i tillvaron för den enskilde individen. En starkt funktionellt inriktad OD-ledare inser dessutom sällan själv att hans gebit inte längre representerar ett »kritiskt område«. Kanske är sådan yrkesblindhet t.o.m. en del av styrkan i hans begåvning.

Figur 1.



Även om, som antytts i det föregående, andra mekanismer har identifierats, så är det i allmänhet styrelsen eller koncernledningsgruppens uppgift att hantera dessa typer av problem. Här är det givetvis mycket svårare att peka på några specifika tekniker annat än att det krävs takt, skicklighet, övertalningsförmåga och fast vilja, om svårigheterna skall kunna klaras upp. Det finns inte längre något konkret ytterligare högre system som kan ingripa utöver marknadskrafterna. Kanske kan man tala om intuition, tradition och moral som väsentliga styrfaktorer, utövade av vad Normann kallat en »Statsman«.

Det kan till sist vara av intresse att notera, att jag vid mina undersökningar i flera fall träffat på individer som haft förmågan att arbeta på båda nivåerna, alltså både inom ett OC- och ett OD-system. Detta dessutom samtidigt. Däremot synes samma individ icke kunna växla mellan olika typer av OD-funktioner, t ex från marknadsorientering till utveckling av inre effektivitet. I varje fall har jag inte träffat på detta hittills.

8. Den nya företagsledarutbildningen

Detta nya sätt att se på fenomenet ekonomisk tillväxt påverkar givetvis även företagsledarutbildningen. Grundutbildningen vid våra universitet och högskolor är fortfarande starkt uppdelad i funktionella discipliner med traditioner från Aristoteles. Vissa tendenser till mer tvärvetenskapligt orienterad undervisning kan dock skönjas. Ett exempel är projekt där studenterna får tillfälle att gå ut i företag som konsulter »på riktigt«. När det gäller utbildningen av alla dem som redan befinner sig i förvärvslivet, vilken i allmänhet bedrivs under friare former än den rent akademiska skolningen, har inverkan av dessa nya tankegångar emellertid varit betydligt mer påtaglig.

Ett väsentligt steg framåt följer av att ledarutveckling betraktas som en särskild disciplin där undervisningens syfte är att utveckla styreffektiviteten. En annan faktor som påverkar utbildningsmetodiken är den breddning utanför de traditionella ämnesområdena som följer av målet att uppnå »ett stort antal små framsteg över en vid front«. Ämnen som sociologi, politik och psykologi – för att nämna några exempel – är nödvändiga för att en modern företagsledare skall kunna rätt fylla sin uppgift. Vuxenpedagogiska studier, till sist, har lett till att undervisningen mer och mer inriktats på lösning av kursdeltagarnas egna akuta problem i stället för att lärarna arbetar med teoretiska föreläsningar och mer eller mindre abstrakt konstruerade praktikfall.

Härav följer en ganska självklar uppdelning på olika kurstyper. Fig. 2 illustrerar några exempel.

| | |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| Ledarkunskap för ledare | Specialistkunskap för ledare |
| Ledarkunskap för specialister | Specialistkunskap för specialister |

Figur 2.

Enligt detta schema är företagsledarinstitutets huvuduppgift att utveckla ledare. Vad som krävs här är någon sorts »stark modell« av hur ett företag fungerar, t.ex. av den typ som beskrivits i det föregående. Med utgångspunkt från denna får sedan kursdeltagarna som sagt i grupp analysera ett eller flera av de på kursen representerade företagens akuta och långsiktiga problem. Resultatet blir i allmänhet ett utkast till eller en stomme för en långsiktisplan.

Avsnittet »Specialistkunskap för ledare« syftar givetvit till att göra ledarna förtrogna med de mest avancerade teknikerna inom de enskilda funktionsområdena, produktutveckling, marknadsföring, redovisning och finansiering, socialrelationer etc. Det är dock viktigt att ge dessa kurser en annan utformning än den som krävs för kurser av typen »Specialistkunskap för specialister« (se fig. 2). Kraven på lärarna i det förra fallet att försöka sätta sin specialdisciplin in i ett större sammanhang är stora och uppfylls inte alltid.

Inte minst med hänsyn till den mer långsiktiga rekryteringen av ledare men även för att öka förståelsen hos specialisterna för ledarskapets speciella problem har det fjärde avsnittet tillkommit. »Vad behöver marknadsföraren veta om företagsledning« är ett exempel. Sådana kurser, liksom de som förmedlar avancerad kunskap till specialister

bedrivs dock mera sällan av företagsledarinstituten, utan handhas i allmänhet av specialistföreningarna för teknologi, marknadsföring, redovisning, etc., eller anordnas av universitets- och högskoleinstitutionerna och privata konsultföretag.

9. Slutord

Danmarks ekonomiska och sociala utveckling står och faller med dess industri och kanske då i första hand med dess exportindustri. Ledarutveckling och utveckling av bättre ledarsystem är det viktigaste instrumentet när det gäller att skapa framgång för denna samhällssektor. Det kan då som en avslutning förtjäna att påpekas att den »modell« som framlagts här intes är ett försök att införa en ny elit-filosofi. Tvärtom är det min uppfattning och praktiska erfarenhet att ju bredare basen är för ett system av det slag som framlagts här, desto snabbare uppnås önskade resultat. Tankegångarna passar väl tillsammans med de nya lagar för participativ ledning som håller på att utvecklas i många länder.